

Journal Homepage: www.ijo-bs.com

International Journal of Business Society

Contents lists available at: https://www.ijo-bs.com/issue.html



متطلبات تمكين العاملين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم والتكنولوجيا – اليمن

أ.د.عبد الرحمن محمد الشرجبي[1]; صفاء ناصر العبيدي[2]; خالد محمد حنظلة[3]

[1]Professor, Faculty of Education, Sana'a University, Yemen, Email: (Alsharjabi2003@yahoo.com)
[2]Assistant Professor, Faculty of Education and Science, Albaydha University, Yemen, Email: (safaanasser@baydaauniv.net)
[3]Researcher/Master's Degree University of Science and Technology, Yemen, Email: (kh78hanthala@gmail.com)

Information of Article

Article history:
Received: 7 Feb 2025
Accepted: 29 Apr 2025
Available online: 20 Apr 2025

الكلمات المفتاحية:
تمكين العاملين، موظفو جامعة العلوم والتكنولوجيا، الميزة التنافسية المستدامة

ملخص الدراسة

هدفت البحث إلى التعرف على متطلبات تمكين العاملين بناءً على المحاور التالية: الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، فاعلية الاتصال، اتخاذ (صناعة) القرارات وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة؛ وقد أجريت الدراسة الميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع البحث المكون من (136) موظف وموظفة من العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تضمنت الاحصاء الوصفي، و T-Test والتباين بين المتغيرات، والارتباط، وقد أظهرت النتائج أن هناك متطلبات توفر لجميع المحاور حيث كان محور الثقافة التنظيمية أعلاها بدرجة توفر عالية وبمتوسط 3.79 وانحراف معياري 0.60، كما حصل محور اتخاذ (صناعة) القرارات أقل متوسط بين المحاور بمتوسط 3.42 وبانحراف معياري 0.69، من خلال إجابات مجتمع البحث في المستويين؛ بينما حصل محور الميزة التنافسية على متوسط 4.20 وانحراف معياري 0.63 مما يشير إلى وجود درجة علاقة بين تمكين العاملين وتحقق الميزة التنافسية المستدامة.

1. المقدمة

تعتبر ريادة الأعمال ركيزة أساسية للهيكل الاقتصادي ولها دور محوري في التنمية الاقتصادية وتوليد الدخل وخلق فرص العمل وتُعد الميزة التنافسية من المواضيع المتجددة والتي تزداد اهميتها بتقدم الزمن، فقد اصبحت من مقتضيات العمل في السوق، ولا تستطيع المنظمات تجنبها كونها بطبيعة العمل تفرض على مؤسسات العمل بحكم التغيرات المتسارعة في السوق، اضافة الى اتساع وتنامي دائرة التنافس العالمي، مما اجبر المنظمات على ان تعمل كل جهدها للعمل بالإجراءات المناسبة التي تساعدها في مسايرتها للوضع القائم للبقاء والاستمرارية في السوق وذلك لتضمن تميزها من المنظمات التى تعمل في نفس مجالها، مالم ستجد هذه المنظمات نفسها مُعَرَّضَةً للحصول على نسبة حصة سوقية منخفضة، أو الخروج من المنافسة كلياً كونها لم تتخذ الإجراءات التي تبقيها في المنافسة بالمستوى المطلوب (بوسالم، 2013). اضافة الى المتغيرات السابقة، فقد عملت ايضا التقدم في التكنلوجيا والعولمة، واللتان جعلتا من العالم كله سوقاً واحداً لا تفصله الحدود السياسية الموجودة بين الدول (الركابي، 2004).

ونتيجة لظهور فكرة العولمة، احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، والتي أفرزت منافسة حادة بينهم، وذلك للمحافظة، او توسيع حصتها السوقية، وذلك لكسب أكبر قدر ممكن من العملاء، وتعزيز موقعها في السوق التنافسية ، والذي أدى بدوره إِلَى تحفيز العمل في إِجْرَاء بحوث مكثفة في مجال الميزة التنافسية وَإِثْرَائِهَا (Hesselbeing, Gold Smith & Bechard, 2010)، ونتيجة لتطور التحديات التنافسية للمنظمات، والتي تتطلب التخطيط الفعال، فقد ادى ذلك لإثراء الدراسات في مجال الاقتصاد والتخطيط الاستراتيجي للمساهمة بالتعامل مع هذه التحديات وتجاوزها (Cetin & Knouch, 2018)، ومع تطور الدراسات تعددت التعريفات للميزة التنافسية واخذت اتجاهات مختلفة، فقد عرّفها عالم الادارة Porter (2000) بالتركيز على الطرق والاساليب التي تستخدمها المنظمات للتخطيط، وقدرتها على تنفيذها في الواقع، بينما امتد المفهوم ليشمل تنسيق واستثمار المهارات والقدرات للمنظمات لتحقيق فوائد للعملاء، وبطرق تميّزها عن المنظمات المنافسة (سهام وموسى، 2009).

بناء على التغيرات المتسارعة، والمستمرة والمعقدة في السوق المنافسة، والتي تتطلب من المنظمات التعامل معها بنفس الوتيرة، والتأكد من أنها تتفاعل مع المنافسة بما يتناسب ووضعها في السوق التنافسية، والذي أدى بدوره إِلَى ظهورالميزة التنافسية المستدامة والذي يتوقع أن تكون لها القدرة للاستجابة للمتغيرات المتسارعة والمعقدة في السوق التنافسية والمحافظة على مستوى تنافسي مناسب للمنظمات (Lutukha, 2018)، ويُعد تعريف عالم الادارة Barney (1991) من التعاريف الأساسية والمستخدمة على نطاق واسع لدى الباحثين، والذي وضّح فيه بأن الميزة التنافسية المستدامة عبارة عن ميزة طويلة المدى تُبنى عبر استراتيجية تخلق قيمة خاصة بالمنظمة، والتي يمكن أن توصف بأنها فريدة لا تستطيع المنظمات المنافسة في الوقت الراهن والمستقبل كونها ميزة خاصة بهذه المنظمة ميزتها عن غيرها، ويتم حصول المنظمة لهذه الميزة التنافسية من خلال استغلالها لمواردها الداخلية، واستفادتها من كل الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات، واستغلال نقاط القوى، وتجنب نقاط الضعف الداخلية، ويرى Maury (2018) أن المنظمات تستطيع أن تستفيد أيضاً من دراستها لوضعها في السوق المنافسة، وجهودها المبذولة، ومستوى الموارد والقدرات التي تمتلكها، والتي تساعدها في أن تكون لها ميزة تنافسية مستدامة، ويشير Lowson (2002) بأنه يمكن للمنظمات أن تُشكل ميزتها الميزة التنافسية المستدامة من خلال اربعة مجالات وهي: الكفاءات الأساسية، المعرفة، الدراسة، الخبرة، الابتكار، واستخدام المعلومات، كما اشار Barney (1991) بأنه ينبغي للمنظمة التي تود المحافظة على ميزتها التنافسية واستمراريتها أن توازن في استخدامها بين مصادر ميزتها التنافسية والمتمثلة في برأس مالها وأصولها المادية، والتنظيمي، والبشرى.

تُعد فكرة الميزة التنافسية التقليدية، والمبنية على أفكار بورتر، والمبنية على محاورها الخمس للمنافسة، توجهاً للمنظمات الصناعية نحو التركيز الأكبر على رأس المال والأصول المادية باعتبار أن نشاطها يركز على المنتج الملموس (السلعة) وذلك باستخدام قوى بورتر التنافسية والمتمثلة محاولة المنافسين التصدي للمنافسين الجدد، مواجهة خطر السلع البديلة، مواجهة القوى التفاوضية للمشترين والبائعين، والتصدي للمنافسين الحاليين، ولكنها تظل قاصرة في التعامل مع المتغيرات وعدم قدرتها على الاستدامة حتى في اطار السلع (ملحم، 2006).

وقد جاءت الميزة التنافسية المستدامة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة واستدامة الميزة التنافسية من خلال مصادرها المتمثلة بالمصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، والمصادر الخارجية من خلال متغيرات البيئة الخارجية وغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها(الغالبي وإدريس، 2009)، ويشير [Bharadwaj, Varadarajan, &Fahy (2009)] أن الميزة التنافسية المستدامة ومحاورها قادرة للتعامل بطريق فعالة مع السلع والخدمات مثل الصحة والتعليم على أن يتم مراعاة الخصوصية لطبيعة النشاط لكل منهم، كما أشار ياسين أن

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

مبادئ الميزة التنافسية المستدامة المستمدة بناء على نموذج [شازلزهل وجاريث] تجعلها أكثر قدرة على استدامة الميزة التنافسية في كل من المنظمات الصناعية والخدمية وتشمل هذه المبادئ: الجودة، الكفاءة، والابتكار، التجديد، والمعرفة، المرونة، والوقت، والسرعة، وقيادة التكلفة.

تُعد الميزة التنافسية في مجال التعليم أمراً هاماً للأنظمة التعليمية بمستوياتها المختلفة كونها تساعد الدول في تحقيق أهدافها في المنافسة العالمية، وعبرها يتم تحقيق أهدافاً اقتصادية لهذه الدول بتوفير الموارد البشرية المؤهلة، والتي من شأنه المساهمة في اقتصاد الدولة كونها تساعد في تجنب استيراد العمالة الخارجية وخصوصاً أن الحدود السياسية تم تجاوزها في ظل العولمة والتقدم التكنلوجي واستخدام تقنية المعلومات المتطورة مما قاد الدول للعمل على استثمارات مناسبة لتحسين جودة التعليم ويجعلها تحافظ على وضعها التنافسي، وهذا قد يقود للتنافس الداخلي بين المؤسسات التعليمية لتحسين جودة برامجها وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي الذي يعتبر النافذة التي ترتبط مباشرة مع سوق العمل وتعمل على تلبية احتياجاته (Ives, 1992).

يشير عبد السلام (2020) بأنه نتيجة للمنافسة المتصاعدة في حدتها والتي شكلت تحدياً للأنظمة التعلمية نتيجة للجهود المبذولة من الدول الأخرى فتتقدم بعض الدول في أدائها، ويتراجع البعض الاخر، فقد تراجعت المملكة العربية في مؤشر التنافسية في العام نتيجة لانخفاض جودة نظامها التعليم، والذي يتطلب تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحليل سلسلة القيمة والوصول إِلَى محددات تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ضوء مفهومها ومصادرها المتجددة. وفي دراسة Filho et al.(2019) للعوامل التنافسية في المؤسسات التعليمية وجدأان عدم ثبات في العوامل التنافسية مما يتطلب اعادة صياغة البرامج وتطويرها وفق احتياجات المستفيدين، وهذا قد يؤدي إِلَى تنافسية البرامج، ويرى العياصرة وطناش (2017) أن استخدام المفاهيم الادارية المعاصرة مثل ادارة الجودة الشاملة، وادارة المعرفة، واعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي قد تكون عوامل مهمة في الوصول للمنافسة العالمية ، ، كما أشار العماري (2017) في دراسته لطبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الخاصة والحكومية بأن العلاقة بينهم يمكن أن توصف بأنها قوية، مما يشير لضرورة التعامل مع الميزة التنافسية في الجامعات بإسلوب استراتيجي للمحافظة عليها، ويؤكد عبدالقادر (2016) أن من ضمن العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية هو الاهتمام برأس المال الفكري مع دعمه بالتدريب، الموارد المالية والدعم المعنوي لتحقيق الميزة التنافسية.

ويرى ملحم (2006) أن طبيعة المتغيرات وتعددها وتسارعها أثرت في قدرة الأساليب التقليدية للتعامل مع المنافسة المتنامية وخصوصاً مع التطورات التكنلوجية والرقمية في القرن الحادي والعشرين، والتي شكلت تحدياً للمنظمات للمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها، والذي تطّلب الانتقال من الميزة التنافسية التقليدية المرتكزة على أبعاد بورتر التنافسية الخمس إِلَى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، والذي بدوره الى التوجه نحو راس المال البشرى، كونه يؤدي الى تكوين ادارة فاعلة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومستدامة للمنظمات المعاصرة، كما أكد المغنى (2019) الدور المهم للموارد البشرية في تحقيق المميزة التنافسية كونهم المسؤولين الرئيسين في أداء الاعمال، ويشير Pfeffer (1994) أن الجانب البشرى يشكل أهمية كبرى للمؤسسات كونه يُعد محور نجاح أو فشل المنظمات بمختلف أهدافها فهم من يقومون بأداء جميع الأعمال الادارية، المالية، والتكنلوجية، والتنظيمية، فإذا هم ادوا دورهم بصورة فعالة كونوا ميزة لمنظمة، كما أوضح Kleiman (2012) أن التمكين كأحد مجالات الموارد البشرية يشكل محوراً مهماً لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

إِضَافَة لِذَلِكَ ، فقد اعتبر ملحم (2006) أنه تمكين الاداري للعاملين في المنظمات يُعد من العناصر الهامة في أداء أي منظمة، فهو وسيلة فعّالة، ومعاصرة للتطوير، تؤدي إِلَى التحسين المستمر للأداء، وتتماشى مع التسارع في والمعرفة، والثورة المعلوماتية، كما وأنه يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات العصرية، ويرى بوسالم (2015) أن التمكين يوأم بين أهداف المنظمة والأفراد مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تعددت مفاهيم التمكين بتعدد آراء الباحثين، والكتّاب؛ فمن الباحثين من نظر إليه على أنه نقل للسلطة من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، فالأدنى، ومنهم من نظر إليه على أنه المشاركة في القرار، وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون على أنه توجه، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية، وإعطاءهم الفرصة في اتخاذ القرارات (الرقب، 2010)، ومن ناحيه اخرى فقد وصفه Bowen and Lawler (1995) بأنه يعكس حالة ذهنية للفرد والتي يستطيع من خلالها أن يشعر بالسيطرة والتحكم للأعمال التي يؤديها، والوعي بالإحساس بالعمل بما يدور بالأعمال التي يؤديها، وتحمل أو المسئولية الشخصية لنتائج أعماله، ومشاركته في مسئولية الوحدة الادارية التي يعمل بها.

فتمكين العاملين في أي مؤسسة، أو منظمة لا يتحقق في عشية، وضحاها، كما أنه لن يتحقق بمجرد القناعة بأهميته، وبما يحققه من فوائد للموظفين، والمنظمة؛ فتطبيقه يتطلب تهيئة أولية، إضافة إلى تحقيق عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيقه بفاعلية وتحمل مسئوليته الفردية. وقد أشار (Griffin 1999) إِلَى مجموعة متطلبات لتطبيق استراتيجية التمكين، و منها: أن تكون المنظمة صادقة وجادة في منح الحرية للمستويات الادارية المختلفة، والتزامها بدعم للعاملين استناداً على مبدأ المشاركة والاندماج والتمكين، تشجيع الرقابة الذاتية مع الابتعاد عن الرقابة المباشرة عن طريق التأكيد على الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين، التخطيط المنهجي للتمكين، واخيراً التزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم للممارس المهام المناطة بهم، وبتوفير هذه المتطلبات تستطيع أن تسير المنظمة بصورة فعالة نحو التمكين الاداري.

يشير جاد الرب (2012) إلى أن التمكين الإداري يرتبط بمنح العاملين فرصة الشعور بملكية العمل، والالتزام به، والثقة بالنفس، واتخاذ القرار بمسؤوليه في ظل ثقافة تؤسسها المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، والتي تعتبر المقياس الأساسي لقياس الأداء، ويضيف المدهون (1999) أنه من الضروري التأسيس لهذا الدور من خلال تصميم العمل بصورة تؤكد على الدور الفعال للعاملين في اتخاذ القرارات بغرض تحسين أداء الأعمال الروتينية، والتعامل مع أي مستجد، أو طاري، كما أكد أفندي (2003) على مفهوم المدهون (1999) للتمكين مع إضافة الدرور الرقابي الواسع للعاملين في إطار المسؤولية، ومنح الثقة، وتشجيعهم في اتخاذ القرار، ويرى الطائي وقدادة (2008) أن مضمون مفهوم التمكين الاداري يحتوي على فعالية عملية الاتصال، ولذا فإن ممارسة التمكين يمكن أن يكون ميزة للمنظمة في زيادة فاعلية الاتصال، والذي يعتبر عاملاً مهماً في تحقيق أهدافها، وبناء على ما سبق خلص الباحثون إلى أن متطلبات التمكين الأساسي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- الثقافة التنظيمية: هي المفاهيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والتوقعات المشتركة للعاملين في المنظمة (العريقي، 2018)، ومن الضروري التأكيد على أن يعمل العاملون بطريقة مقننة وبلغة تفاهم مشتركة في إطار هذه المكونات، لأنها تساعد على تكوين مجموعة متميزة، ومتعاونة لتحقيق الهدف المشترك (Denis, 1990).

- الثقة التنظيمية: هي رغبة المنظمة وتطبيقها لمنح ثقتها للعاملين والاعتماد عليهم في أداء الأعمال، وقابليتهم لذلك، وأن ممارستهم، وتصرفاتهم تتم في إطار التوقعات دون الحاجة للمتابعة، والرقابة (Chen & Dehillon, 2003).

-فاعلية الاتصال: هو عملية نقل المعلومات، والأفكار، والمشاعر بوسائل، وأساليب مختلفة بين الأشخاص، والمجموعات بحيث يمكن فهمها، والاستفادة بالصورة المطلوبة، وتلبي حاجاتهم (الخالدي، 2011)، ويمكن أن يكون هذا الاتصال رسمياً، أو غير رسمي (ملحم، 2006).

-اتخاذ (صناعة) القرار: عملية للتعامل مع مجموعة من البدائل يقوم فيها متخذ القرار باختيار أفضلها لتحقيق الهدف المرتبط بموضوع محدد (الخالدي، 2011).

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

بناء على ما سبق، تشير داسة (Sunny and Neha, 2022) أن تمكين الموظفين في قطاع المعرفة يمكُن المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية. كوننا في عصـر يمضـي قدمًا إلى الأمام في مناخ أداء سـريع الحركة في بيئة شـديدة التنافسـية بيئة متغيرة وتنافسـية للغاية حيث تتغير المعرفة والتكنولوجيا باستمرار من وقت لآخر من وقت لآخر، لهذا يجب على المؤسسـات التي تهدف إلى تحقيق أداء أعلى أن تولي الأهمية الواجبة لتمكين موظفيها. وهذا ينطبق بشـكل خاص على قطاع التعليم الحديثة حيث المعرفة والتكنولوجيا هي موضـوع التغيير الدائم. كما يتطلب أن يكون لديها القدرة والموهبة والمهارة لمواكبة ذلك. وبهذا نجد أن تمكين العاملين يعود بالنفع على جميع المؤسسات لأن العاملين الممكّنين الذين تم تمكينهم يتمتعون بالمهارة والقدرة على الاستجابة بسرعة أكبر عند الحاجة وهم أكثر انخراطًا في تقديم الحل المناسب. في ظل المنافسة العالمية الحالية ، أصبح من الضروري للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية لتكون في السباق من أجل التفوق على المنافسين.

تعتبر جامعة العلوم والتكنولوجيا في صـنعاء المسـتهدفة في هذا البحث من أوائل الجامعات الخاصـة وأكبرها في اليمن. وقد تأسـسـت في عام 1992م. تتكون الجامعة من تسع كليات تمنح فيها البكالوريوس، كما لها برامج دراسـات عليا، كما يوجد بها وتعتبر من الجامعات التي تحصـل على مراتب متقدمة في بعض التقييمات العالمية مقارنه مع الجامعات اليمنية بصـفة عامة واقليمياً ((Webometric,2021. تعمل الجامعة في بيئة متزاحمة مع جامعات اخرى، حيث أنها تقدم خدماتها التعليمية من ضـمن 12 جامعة حكومية، و 36 جامعة خاصـة الجمهورية اليمنية (الجهاز المركزي للإحصـاء، 2019)، وفي ظل هذه البيئة يتطلب من الجامعة أن تفرض نفسها في سوق تنافسية لتقديم خدماتها للطلاب، لذا رأى الباحثون ضرورة البحث في متطلبات استجابتها للمنافسة من خلال احدى المداخل الإدارية المعاصـرة، وهو التمكين الاداري فيما يتعلق بتوفر متطلباته، وكون الباحثون لم يجدوا دارسـات في الجمهورية اليمنية تتطرق لهذا الموضوع في مجال التعليم بصفة عامة وجامعة العلوم والتكنلوجيا بصفة خاصة.

أشارت دراسة (مستورة، 2018) إلى أهمية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما أشارت دراسة (خروف وثوامرية، 2017) إلى أن المؤسسات قد تمتلك قدرات، وإمكانيات كبيرة، ولكنها لا تساعدها على تكوين قدرة تنافسية مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبناء عليه تسعى هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومعرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة فيها كون أن الباحثين قد لفت انتباههم وجود فجوة بحثية فيما تتعلق بهذا الجانب في اليمن، وكونهم لم يحصلوا على دراسات يمنية في هذا المجال، وخصوصاً في جامعة العلوم والتكنلوجيا، وفي ظل وجود هذه الفجوة البحثية يرى الباحثون أنه من الممكن أن تكون لهم مساهمة ـ بهذا البحث- تساعد في تضييق هذه الفجوة، وهذا بدوره ينطلق من أهمية التمكين للعاملين ، والذي يمثل أهم عنصر من عناصر العملية الإدارية كما أشارت الدراسات السابقة، كمان احتدام المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي في اليمن؛ يتطلب الاستفادة من إمكانية الموارد البشرية، وهذا من انتشار الجامعات الخاصـة في اليمن، ومحاولة كل جامعة جذب الطلاب اليها، والتفرد والتربع على قمة الهرم التنافسـي، وهو من المقتضـيات الضـرورية التي تسـعى المؤسـسـات عن طريق الأسـاليب، والطرق المتوفرة لديها، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسـية مسـتدامة، وزيادة حصـتها السـوقية، وعلى الرغم من ممارسـة جامعة العلوم والتكنولوجيا للأسـاليب، والاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارتها، والتي يُبنى نجاحها في تطبيقها أساساً على العنصر البشري، يتطلب فيها توفر مستوى المناسب من التمكين للعنصر البشرى لممارسته مهامه، وأعماله لتحقيق أهداف الجامعة، والمتضـمنة تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما أشـارت إليه دراسـة الشـريف (2015) ودراسـة Zegalt et al.(2014)، وبناءً على ما تقدم، فقد رأى الباحثون ضـرورة دراسـة التمكين، بمتطلباته من ثقافة تنظيمية، وثقة وطيدة، وكبيرة، وفاعلية اتصـال، والية اتخاذ القرار، وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة في جامعة العلوم والتكنلوجيا. لهذا يسعى البحث الحالي للإجابة على ما متطلبات تمكين العاملين من خلال المحاور الأربع

ة (الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية وفاعلية الاتصال واتخاذ (صناعة) القرارات) في جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

2. الدراسات السابقة

دراسـة (عيادية وشـراد، 2022) هدفت إلى تحديد أثر تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسـية في فندق مهية بلاس و الأمير – تبسـة – و قد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الخمس المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصـال و مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز و التدريب ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثر لتمكين العاملين على الميزة التنافسـية للخدمة على مسـتوى الفندقين مهية بلاس و الأمير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية لمستوى إدراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأبعاد التمكين التالية، تفويض السلطة، بعد الاتصال و مشاركة المعلومات ، فرق العمل و التدريب، و هناك علاقة ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأثر تمكين العاملين يرجع لبعد التحفيز.

دراسة (Pamleila et.al, 2021) هدفت إلى معرفة تأثير تنفيذ تمكين الموظفين على الميزة التنافسية في المستشفيات داخل نيروبي. تناولت الدراسة الجوانب التالية لتمكين الموظفين: الكفاءة والعمل الجماعي والتحفيز والمكافأة والتقدير. يسـتمد تمكين الموظفين من مبادئ إدارة الجودة الشـاملة (TQM) التي توفر ميزة تنافسـية تنتج عن ارتفاع مسـتويات رضـا العملاء ورضـا الموظفين وكفاءة العمليات. وأظهرت النتائج أن تمكين الموظفين يتنبأ بشـكل كبير بالميزة التنافسية. الاستجابة العالية والسلوك الجيد والموثوقية والتعاطف والطمأنينة للمرضى على حالتهم بشكل أفضل يعزز رضا المرضى والموظفين. وهذا يبرز أهمية إعادة تنظيم مدخلات الموظفين نحو تحسين تجارب المرضى، بالإضافة إلى النظر في أداء الموظفين كأفراد بدلاً من اعتبارهم كفرق.

دراسة (حياوي وبالبالي، 2019) سعت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الاسمنت سيدي موسى، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الخمسة المتمثلة في (الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها يتبنى مصنع الاسمنت سيدي موسى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به، ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الاسمنت سيدي موسى .وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها مجتمعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الإسمنت سيدي موسى .وجود فروق في مستوى تمكين العاملين بمصنع الإسمنت سيدي موسى تعزى إلى المستوى الوظيفي. وكذلك فروق في مستوى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعزى إلى العمر ويشتركان في وجود فروقات تعزى إلى المتغيرات الثلاث المتمثلة في: المؤهل العلمي، مدة الخبرة بمصـنع الاسـمنت سـيدي موسـى وسـنوات الخبرة في أماكن أخرى. عدم وجود فروق في مسـتوى تمكين العاملين تعزى إلى العمر و كذلك فروق في مستوى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى تعزى إلى المستوى الوظيفي يشتركان في عدم وجود فروقات تعزى إلى الجنس.

دراسة (يحياوي وآخرون، 2019) هدفت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الإسمنت سيدي موسى وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الخمسة المتمثلة في {الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة} وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يتبنى مصنع الاسمنت سيدي موسى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به . ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الاسمنت سيدي موسى .وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها مجتمعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الإسمنت سيدي موسى .وجود فروق في مستوى تمكين العاملين بمصنع الإسمنت سيدي موسى تعزى إلى المستوى الوظيفي .

دراسة (مستورة، 2018) سعت إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال خمسة أبعاد وهي: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية. وأن هناك دور لكل من تفويض السلطة والتدريب والتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية. وأنه لا يوجد دور لكل من فرق العمل، والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

تم استعراض العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد تناولت جميع الدراسات موضوع تمكين العاملين، وموضوع الميزة التنافسية، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه الموضوعات من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

الدراسة وأهدافها وفروضها، وفي بناء أداة الدراسة وتقسيم محاورها وصياغة عباراتها، والمساهمة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذا الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، كما قام الباحثون بتوضيح الفجوة البحثية من خلال المسح المكتبي والبحث الطويل في المواقع الإلكترونية، ندرة الدراسات التي جمعت بين متطلبات تمكين العاملين والميزة التنافسية في البيئة اليمنية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

تم إجراء هذا البحث في جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وهي مؤسسة أكاديمية في الجمهورية اليمنية مركزها في صنعاء. وتوجد في الجامعة العديد من الكليات والتخصصات والبرامج وهناك جهاز إداري متكامل يقدم الخدمات المالية والإدارية المساندة لتهيئة المناخ التعليمي الملائم. تم استخدام البحث الوصفي لإجراء هذه الدراسة كونها الأنسب لمعرفة متطلبات التمكين الموارد البشرية والتي تشمل (الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وفاعلية الاتصال، وصناعة واتخاذ القرارات) حيث جمعت البيانات من خلال استبيانه محكمة تم تصميها لهذا الغرض ومن ثم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليلها لتحقيق الأهداف.

1.3 مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في المستوى التنفيذي والإشرافي بجامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء. والبالغ عددهم (136 موظف وموظفة). تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة من خلال النزول الميداني والمسح الشامل لمجتمع البحث، وتم استعادة (124) كلها صالحة للدراسة والتحليل أي بنسبة استجابة قدرها (91%).

2.3 أداة البحث:

تم إعداد استبيان من خلاله تجميع عدد من الفقرات المناسبة، والتي تتعلق بموضوع البحث، ومن ثم صنفت أبعاد المقياس لأربعة محاور هي: (الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، فاعلية الاتصال، اتخاذ (صناعة) القرارات)، و للحصول على الصدق الظاهري، فقد تم عرض الاستبيان على ثمانية محكمين متخصصين، وبناء على ملاحظاتهم تم مراجعة الاستبيان، وبناء عليه فقد تكون الاستبيان من جزأين: الجزء الأول خاص بالمعلومات الديمغرافية؛ بينما الجزء الثاني خاص بمحاور الدراسة والمكونة من اربعة محاور هي: الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وفاعلية الاتصال، واتخاذ (صناعة) القرارات، والميزة التنافسية. كما كانت درجة المصداقية (95.88%).

ولحساب مؤشر ثبات الاستبانة فقد حسب معامل الارتباط ألفا (α) لكرونباخ.

جدول: (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أدارة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha مستوى الثبات	المصداقية
على مستوى الفقرات ككل	44	0.962	0.981
على مستوى المحاور	6	0.934	0.966
المحور الأول	7	0.892	0.944
المحور الثاني	7	0.847	0.920
المحور الثالث	9	0.898	0.948
المحور الرابع	6	0.876	0.936
المحور الخامس	15	0.916	0.957

من الجدول السابق نجد أن مستوى الثبات للاستبيان للفقرات ككل كان 96.2% ودرجة المصداقية 98.1% وعلى مستوى المحاور كان مستوى الثبات 93.4% والمصداقية 96.6% أي أنه يمكن الثقة بنتائج الاستبيان الواردة وتعميم النتائج المستخلصة.

3.3 الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (5،4،3،2،1)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على مستويات المقياس، أي 4/5=0.80 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، كما يبيّنها الجدول:

جدول: (2) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	**القيمة المعطاة لمستويات التقييم**		**درجة الموافقة**
	عند ادخال البيانات	**الوزن النسبي للمتوسطات**	
1	5	من 4,21 إلى 5,00	عالية جداً
2	4	من 3,41 إلى 4,20	عالية

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

3	3	من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
4	2	من 1,81 إلى 2,60	منخفضة
5	1	من 1,00 إلى 1,80	منخفضة جداً

4.3 الاساليب الاحصائية:

لغرض تحليل بيانات البحث، وتحقيق أهدافه، تم تبويب، وترميز البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب الأوزان) والإنحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء المشاركين في الدراسة ومدى انحراف إجاباتهم عن متوسطها.
3. اختبار T-test لمعرفة الفروق بين الذكور والاناث.
4. تحليل التباين الأحاديANOVA لمعرفة الفروق بين مجموعات البحث بحسب سنوات الخبرة والعمر والمستوى التعليمي والتوصيف الوظيفي.
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى مصداقية أداة البحث.
6. معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة الارتباطية بين فاعلية نظم المعلومات، ومستوى التحسين المستمر.

4.3 نتائج البحث ومناقشتها:

1.4.3 المتغيرات الديموغرافية:

البيانات الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية بحسب ما استهدفه البحث موضحة أدناه، وذلك بناء على نتائج التحليل.

أولاً: متغير الجنس

الجدول: (3) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لمكونات العينة بحسب متغير الجنس في الجامعة.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	99.00	79.84
أنثى	25.00	20.16
الإجمالي	124.00	100.00

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور والبالغة 79.84% هي أعلى من نسبة الاناث والبالغة 20.16 % وهذه النسبة طبيعية حيث أن عدد الإناث الموظفات في الجامعة أقل من الذكور إذ أن الموظفين الإداريين في الجامعة في العام الجامعي 2019م، يبلغ تقريباً (533) ، بينما عدد الموظفات تقريباً (121) موظفة.

ثانياً: متغير العمر

جدول: (4) يوضح نسب متغير العمر للموظفين في العينة

العمر	**التكرار**	**النسبة المئوية**
من 26 إلى 35 سنة	75.00	60.48
من 36 إلى أقل من 50	47.00	37.90
51 فأكثر	2.00	1.61
الإجمالي	124.00	100.00

يتضح من الجدول أن أغلبية العينة كانت من فئة (26-35) بنسبة (60.48%) وهي نسبة عالية ويعود ذلك إلى أن آخر فترة توظيف كانت قبل سنتين، كما أن الجامعة تتعمد دائماً توظيف الفئات الشابة المؤهلة تأهيل جامعي لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة وطاقة عمل متجددة ولأنهم الفئة المتعلمة التي تسعى كل القطاعات في الجمهورية لاجتذابهم، يليهم الفئة (36-50) بنسبة (37.90%) وهي الفئة العاملة التي تم توظيفها من فترة طويلة في الجامعة، يليهم الفئة (51 سنة فأكثر).

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول: (5) يوضح نسب متغير المؤهل العلمي للموظفين في العينة

المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ثانوية	2.00	1.61
بكالوريوس	49.00	39.52
دراسات عليا	73.00	58.87
الإجمالي	124.00	100.00

يتضح من الجدول أن أغلبية العينة من حملة شهادة دراسات عليا بنسبة (58.87%) من العينة، يليهم فئة البكالوريوس بنسبة (39.52%) ، أخيراً فئة الثانوية بنسبة (1.61%) وهي نسبة منطقية تبعاً للبيئة التعليمية التي تتمتع بها الجامعة وهنا يمكن الإشارة إلى أن الجامعة تقوم بتشجيع التأهيل العلمي للموظفين بتقديم منح لدراسة الماجستير ضمن شروط محددة كما أن ذوي المؤهلات العليا يحصلون على ميزات تشجع كل الموظفين لطلب العلم وتحفزهم وهذه النسبة تشجع على تمكين المورد البشري الإداري في الجامعة لمؤهلاتهم العالية والمناسبة.

رابعاً: متغير سنوات الخدمة

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

جدول: (6) يوضح نسب متغير سنوات الخدمة للعاملين في العينة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
4 سنوات فأقل	18.00	14.52
من 5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	39.52
من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	32.26
15 سنة فأكثر	17.00	13.71
الإجمالي	124.00	100.00

يتضح من الجدول أن أغلبية المشاركين في العينة كانوا من أصحاب سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 9 سنوات) بنسبة (39.52%)، يليهم أصحاب سنوات الخدمة (من 10 سنوات إلى 14) بنسبة (32.26%) في العينة، وجاءت نسبة أصحاب سنوات الخدمة (أربع سنوات فأقل) بنسبة (14.52%) من العينة وهي نسبة طبيعية حيث وأن أي توظيف جديد تكون بأعداد محدودة وكل سنتين كما أن التوظيف خلال الفترة الأخيرة في أدنى مستوياته بسبب الأحداث وأوضاع البلاد؛ ومن هذه النسبة يتضح أيضاً أن المورد البشري في الجامعة مستقر لسنوات تؤهله لفهم العمل وطبيعته وبالتالي القدرة على ممارسة التمكين.

خامساً: متغير المستوى الوظيفي

جدول: (7) يوضح نسب متغير المستوى الوظيفي للعاملين في العينة

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة / مدير مركز	20.00	16.13
رئيس قسم / مسؤول وحدة	26.00	20.97
مختص	78.00	62.90
الإجمالي	124.00	100.00

يتضح من الجدول أن أغلبية المشاركين في العينة كانوا من المختصين بنسبة (62.90%)، يليهم مسئول وحدة ورئيس القسم بنسبة (20.97%)، يليهم مدير الإدارة ومدير مركز بنسبة (16.13%)؛ وهذا منطقي تبعاً للتسلل في الهرم الوظيفي ذو القاعدة العريضة من جهة الوظائف التنفيذية (مختصين، رؤساء أقسام ومسؤولي وحدات، مدراء إدارات ومراكز) ويقل كلما ارتفعنا باتجاه المستويات الإشرافية، كما أن نظام الترقيات والترفيعات في الجامعة تخضع لقواعد وقوانين صارمة تتناسب مع سنوات الخدمة ومستوى الأداء المتميز.

4. النتائج

1.4 المرتبطة بأسئلة البحث:

النتائج المرتبطة السؤال الأول:

ما متطلبات التمكين العاملين من خلال المحاور الأربعة (الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وفاعلية الاتصال، واتخاذ (صناعة) القرارات) في جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

لمعرفة متطلبات التمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا –صنعاء فقد تم حساب متوسط استجابات أفراد مجتمع البحث على محاور الاستبانة، وحساب الانحرافات المعيارية، وكانت النتيجة كما يلي:

جدول: (8) متوسطات استجابات مجتمع البحث على محاور الاستبانة والانحراف المعياري

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	الثقافة التنظيمية	3.79	0.60	موافقة عالية
2	الثقة التنظيمية	3.52	0.65	موافقة عالية
3	فاعلية الاتصال	3.59	0.63	موافقة عالية
4	اتخاذ (صناعة) القرارات	3.42	0.69	موافقة عالية
5	الميزة التنافسية المستدامة	4.20	0.63	موافقة عالية
	متطلبات التمكين الكلي	**3.70**	**0.64**	**موافقة عالية**

يتضح من الجدول أن نسبة تمكين العاملين على مستوى الجامعة (3.70) بموافقة عالية، وأن أعلى نسبة مستوى لها في محور الثقافة التنظيمية (3.79) بموافقة عالية، وأدنى مستوى لها في محور اتخاذ (صناعة) القرارات بموافقة عالية، بينما تراوحت مستويات المحاور الأخرى بينهما؛ وفي مقابل هذا التمكين للعاملين في الجامعة توفر تحقق للميزة التنافسية المستدامة في الجامعة بموافقة (4.20) وهي موافقة عالية.كما تم استخدم الأسلوب الوصفي للتعرف على متطلبات التمكين العاملين خلال المحاور الأربعة للبحث وهي: الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وفاعلية الاتصال، واتخاذ (صناعة) القرارات.

الثقافة التنظيمية

ويبين الجدول: (9) متطلبات تمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا –صنعاء في محور الثقافة التنظيمية:

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
4	1	تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على التعاون بين الموظفين	3.94	0.71	موافقة عالية
1	2	تتسم الثقافة التنظيمية في الجامعة بالوضوح	3.90	0.73	موافقة عالية
5	3	تحقق الثقافة التنظيمية في الجامعة الثقة بين الموظفين	3.90	0.76	موافقة عالية
3	4	تساعد الثقافة التنظيمية في الجامعة على تحسين الأداء	3.83	0.76	موافقة عالية
2	5	تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على المبادرة لدى الموظفين	3.71	0.80	موافقة عالية
6	6	تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة الموظفين على اتخاذ القرارات في مجال أعمالهم	3.62	0.77	موافقة عالية
7	7	تسهم الثقافة التنظيمية في الجامعة على إيجاد الموظف المتميز في الأداء	3.62	0.82	موافقة عالية
-	-	متطلبات التمكين للمحور	3.79	0.60	موافقة عالية

من الجدول يتضح بأن المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية (3.79) بمتوسط عام عالي، حيث كانت أعلى فقرتان هما على التوالي: "تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على التعاون بين الموظفين"، "تتسم الثقافة التنظيمية في الجامعة بالوضوح"، والذي بلغ المتوسط (3.94)، (3.90) بانحراف معياري (0.71)، (0.73) لكل منهما على التوالي. وأن أقل متوسط كان للفقرتين: "تسهم الثقافة التنظيمية في الجامعة على إيجاد الموظف المتميز في الأداء"، "تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة الموظفين على اتخاذ القرارات في مجال أعمالهم" حيث بلغ المتوسط كلاهما (3.62) بانحراف معياري (0.82) للفقرة الأولى وانحراف معياري (0.77) للفقرة الثانية. وهذا يوضح أن على الجامعة توجيه الثقافة التنظيمية لديها بما يسهم في إيجاد الموظف المتميز في الأداء وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات في مجال أعمالهم.

الثقة التنظيمية

ويبين الجدول: (10) متطلبات تمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا– صنعاء في محور الثقة التنظيمية:

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
8	1	تثق الجامعة بقدرات الموظفين في انجاز المهام	4.04	0.67	موافقة عالية
13	2	تتوفر في الجامعة ثقة متبادلة بين الموظفين	3.86	0.84	موافقة عالية
14	3	تمنح الجامعة الموظفين الثقة لإدارة ما يتعلق بشؤون أعمالهم	3.74	0.91	موافقة عالية
9	4	توجد في الجامعة درجة عالية من الصراحة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.52	0.93	موافقة عالية
11	5	تطلع الجامعة الموظفين على الجديد في مجال أعمالهم	3.35	0.99	موافقة متوسطة
10	6	تتعامل الجامعة مع الموظفين في مجال العمل كشركاء	3.11	1.01	موافقة متوسطة
12	7	لا يؤثر تنفيذ الموظف للعمل بطريقة خاطئة في ثقة الرؤساء	3.03	0.95	موافقة متوسطة
		متطلبات التمكين للمحور	3.52	0.65	موافقة عالية

من الجدول يتضح بأن المتوسط العام لمحور الثقة التنظيمية (3.52) بمعدل عام عالي، حيث كانت أعلى فقرتان هما على التوالي: " تثق الجامعة بقدرات الموظفين في انجاز المهام"، " تتوفر في الجامعة ثقة متبادلة بين الموظفين"، والذي بلغ متوسطها (4.04)، (3.86) بانحراف معياري (0.67)، (0.84) لكل منهما على التوالي. وأن أقل متوسط كان للفقرة: " لا يؤثر تنفيذ الموظف للعمل بطريقة خاطئة في ثقة الرؤساء" حيث بلغ متوسطه (3.03) بانحراف معياري (0.95). وهذا يبين أن على الجامعة أن تعطي المزيد من الثقة للموظفين وأن تتعامل مع أخطائهم كنوع من أنواع التدريب.

الاتصال

ويبين الجدول: (11) متطلبات التمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا – صنعاء في محور فاعلية الاتصال:

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
16	1	يحصل الموظفين على المعلومات الكافية فيما يتعلق بتنفيذ أعمالهم	3.81	0.77	موافقة عالية
22	2	تتميز معلومات العمل في الجامعة بالوضوح	3.69	0.81	موافقة عالية
20	3	يشترك جميع الموظفين بتوفير المعلومات في الجامعة	3.65	0.85	موافقة عالية
19	4	تستخدم الجامعة أنظمة اتصال فعالة لتدفق المعلومات	3.64	0.92	موافقة عالية
15	5	توفر الجامعة المعلومات المطلوبة لأداء المهام في الوقت المناسب	3.60	0.81	موافقة عالية

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

21	6	تتصف بيئة العمل في الجامعة بانسيابية تدفق المعلومات المطلوبة	3.59	0.81	موافقة عالية
18	7	تصل المعلومات التي يريدها الموظفين لأداء مهامهم بسهولة	3.52	0.75	موافقة عالية
23	8	تصل مقترحات الموظفين بشأن العمل إلى الإدارة الأعلى بسهولة	3.43	0.96	موافقة عالية
17	9	تتعامل إدارة الجامعة بإيجابية مع مقترحات الموظفين	3.39	0.91	موافقة متوسطة
متطلبات التمكين للمحور			3.59	0.63	موافقة عالية

من الجدول يتضح بأن المتوسط العام لمحور فاعلية الاتصال (3.59) بمعدل عام عالي، حيث كانت أعلى فقرتان هما على التوالي: "يحصل الموظفين على المعلومات الكافية فيما يتعلق بتنفيذ أعمالهم"، "تتميز معلومات العمل في الجامعة بالوضوح"، والذي بلغ متوسطيهما (3.81)، (3.69) بانحراف معياري (0.77)، (0.81) لكل منهما على التوالي. وأن أقل متوسط كان للفقرة: "تتعامل إدارة الجامعة بإيجابية مع مقترحات الموظفين" حيث بلغ متوسطها (3.39) بانحراف معياري (0.91). ثم تليها الفقرة: "تصل مقترحات الموظفين بشأن العمل إلى الإدارة الأعلى بسهولة" حيث بلغ متوسطها (3.43) بانحراف معياري (0.96). وهذا يوضح أن على الجامعة تطوير نظام المتقرحات وآلية توصيلها والتعامل معها بصورة إيجابية. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (مستورة، 2018) من حيث استخدام هذا المحور في تمكين الموظفين ووجود علاقة مع الميزة التنافسية.

اتخاذ (صناعة) القرارات

ويبين الجدول: (12) متطلبات تمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا– صنعاء في محور اتخاذ (صناعة) القرارات:

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
29	1	يتفاعل الموظفون مع القرارات التي يكلفون بها بنفس درجة تفاعلهم مع قراراتهم الخاصة	3.53	0.85	موافقة عالية
26	2	تتيح الجامعة الفرصة للموظفين اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشاكلهم	3.48	0.84	موافقة عالية
28	3	يؤثر الموظفين بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات في وحداتهم الإدارية	3.48	0.86	موافقة عالية
24	4	تمنح الجامعة للموظفين حرية اتخاد القرارات المتعلقة بأداء مهامهم	3.42	0.86	موافقة عالية
25	5	تترك الجامعة للموظفين الحرية في تحديد كيفية أداء أعمالهم	3.34	0.92	موافقة متوسطة
27	6	تتفاعل الجامعة مع مقترحات الموظفين فيما يتعلق باتخاذ القرارات	3.30	0.90	موافقة متوسطة
متطلبات التمكين للمحور			3.42	0.69	موافقة عالية

من الجدول يتضح بأن المتوسط العام لمحور اتخاذ (صناعة) القرارات (3.42) بمتوسط عام عالي، حيث كانت أعلى فقرتان هما على التوالي: "يتفاعل الموظفون مع القرارات التي يكلفون بها بنفس درجة تفاعلهم مع قراراتهم الخاصة"، "تتيح الجامعة الفرصة للموظفين اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشاكلهم"، والذي بلغ متوسطيهما (3.53)، (3.48) بانحراف معياري (0.85)، (0.84) لكل منهما على التوالي. وأن أقل متوسط كان للفقرة: "تتفاعل الجامعة مع مقترحات الموظفين فيما يتعلق باتخاذ القرارات" حيث بلغ متوسطها (3.30) بانحراف معياري (0.90). وهذا يوضح أن على الجامعة إعادة النظر فيما يتعلق بمقترحات الموظفين بشأن اتخاذ القرارات وتوسيع صلاحيات اتخاذ الموظفين للقرارات المتعلقة بأعمالهم.

2.4 النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني:

ما مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟

جدول: (13) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمحور الميزة التنافسية المستدامة:

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
30	1	تمتلك الجامعة بنية تحتية تميزها عن المنافسين	4.63	0.59	موافقة عالية جداً
31	2	تتميز الجامعة بامتلاكها مورد بشري مؤهل مقارنة بالمنافسين	4.48	0.73	موافقة عالية جداً
38	3	تمتلك الجامعة سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات مميزة	4.42	0.65	موافقة عالية جداً
40	4	تمتلك الجامعة صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع تميزها عن المنافسين	4.42	0.64	موافقة عالية جداً
35	5	تحرص الجامعة على تحقيق الصدارة بين المنافسين	4.28	0.74	موافقة عالية جداً
43	6	تتميز الجامعة باعتراف دولي بمخرجاتها	4.27	0.84	موافقة عالية جداً
44	7	يسهم موظفو الجامعة في تحقيق السبق لجامعتهم على المنافسين	4.26	0.78	موافقة عالية جداً

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

41	8	تتميز الجامعة عن المنافسين بأنشطة تخدم المجتمع	4.20	0.84	موافقة عالية
32	9	تهتم الجامعة بكل ما يميزها عن المنافسين	4.14	0.78	موافقة عالية
42	10	تتميز الجامعة أن لديها شراكات واسعة	4.10	0.86	موافقة عالية
39	11	تولي الجامعة عملائها اهتماماً كبيراً	4.09	0.82	موافقة عالية
37	12	تطور الجامعة عملياتها الداخلية المؤثرة على جودة خدماتها باستمرار	3.90	0.80	موافقة عالية
36	13	تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع متغيرات البيئة الخارجية	3.83	0.93	موافقة عالية
33	14	تمتلك الجامعة مزايا يصعب على المنافسين تقليدها	3.81	1.03	موافقة عالية
34	15	تهتم الجامعة بتأهيل موردها البشري باستمرار	3.75	0.99	موافقة عالية
		متوسط تحقق الميزة التنافسية المستدامة	4.20	0.63	موافقة عالية

الجدول يوضح أن كل هذه الفقرات لاقت موافقة عالية وهي الأعلى على مستوى جميع المحاور ويرجع الباحثون سبب ذلك أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تعتبر أقدم جامعة أهلية من بين جميع الجامعات حيث دخلت كأول جامعة أهلية في قطاع التعليم العالي، كما أنها تمتلك بنية تحتية وكادر تدريسي وإداري مؤهل وكفؤ وهو ما جعلها تمتلك الريادة وتحقق السبق على مستوى الجامعات المنافسة في الجمهورية اليمنية. وبالعودة لفقرات المحور نجد أن الفقرتين (30)، (31) وهما: (تمتلك الجامعة بنية تحتية تميزها عن المنافسين) بمتوسط 4.63 وانحراف معياري 0.59 (تتميز الجامعة بامتلاكها مورد بشري مؤهل مقارنة بالمنافسين) بمتوسط 4.48 وانحراف معياري 0.73 قد حظيا بأعلى موافقة مما يؤكد تميز الجامعة ببنيتها التحتية وتفوقها عن المنافسين وكذلك تميز الجامعة بامتلاكها مورد بشري مؤهل وقادر على المنافسة، وفي المقابل فإن أدنى موافقة كانت للفقرة رقم (34) وهي: (تهتم الجامعة بتأهيل موردها البشري باستمرار) بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 0.63 وفي هذا مؤشر لضرورة تركيز الجامعة على الاهتمام بتأهيل موردها البشري بصورة مستمرة حيث وهو كما يعتقد الباحثون يمثل ركيزة مهمة من ركائز تميز الجامعة وديمومة تحقيقها السبق على المنافسين. تعارضت هذه الدراسة من حيث ضعف القدرة التنافسية في مجتمعات الدراسة موضوع البحث.

3.4 النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستهدفين حول متطلبات التمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا – صنعاء يعزى الى متغيرات:

- الجنس (ذكر-أنثى).
- العمر [(25 وأقل) – (26-35) – (36-50) – (51 فما فوق)].
- المؤهل العلمي (ثانوية-بكالوريوس-دراسات عليا)
- سنوات الخدمة [(أقل من 3سنوات) – (3-6) – (7-10) – (أكثر من 10 سنوات)].
- المستوى الوظيفي (مدير إدارة/مركز – رئيس قسم/مسؤول وحدة – مختص)

للإجابة على السؤال الثالث للبحث فقد تم استخدم اختبار T-test واختبارات تحليل التباين بحسب مناسبة الاختبار الاحصائي لكل متغير. ولذا فقد تم استخدام اختبار T-testلاختبار العلاقة بين استجابات أفراد المجتمع نحو محاور الإستبيان في حالة متغير (الجنس) وتم استخدام تحليل التباين للمتغيرات الأخرى. فجاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: اختبار اختلاف آراء المستهدفين حول متطلبات التمكين العاملين وفق متغير الجنس:

تم استخدام اختبارT-Test لعينتين مستقلتين والجدول: (14) يوضح نتائج التحليل:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	ذكر	99.00	3.84	0.58	1.67	0.10	رفض
	أنثى	25.00	3.60	0.64			
الثقة التنظيمية	ذكر	99.00	3.60	0.63	2.73	0.01	قبول
	أنثى	25.00	3.21	0.65			
فاعلية الاتصال	ذكر	99.00	3.65	0.59	1.82	0.08	رفض
	أنثى	25.00	3.36	0.74			
اتخاذ (صناعة) القرارات	ذكر	99.00	3.48	0.68	1.99	0.05	رفض
	أنثى	25.00	3.19	0.67			
الميزة التنافسية	ذكر	99.00	4.27	0.61	2.68	0.01	قبول
	أنثى	25.00	3.90	0.62			
المحاور ككل	ذكر	99.00	3.64	0.54	2.49	0.01	قبول الفرضية
	انثى	25.00	3.34	0.58			

من الجدول نجد أن لا يوجد هناك فروق دالة إحصائياً حول محاور [الثقافة التنظيمية، فاعلية الاتصال، اتخاذ(صناعة) القرارات] تعزى لمتغير الجنس حيث أن مستوي الدلالة المعنوي الناتجة لنا أكبر من 0.05% لكلاً منها، بينما توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الثقة التنظيمية والمحاور ككل حيث كان مستوى الدلالة sig =0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه يوجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس للمحاور ككل وهذه الفروق لصالح الذكور أكثر من الإناث أن مستوى الرضا حول التمكين الإداري للذكور أعلى منه لدى الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وهذه الفروق كانت لصالح الذكور إذ نجد أن متوسط الذكور في محور الثقة التنظيمية كان 3.60 بينما بلغ متوسط الإناث 3.21. أي أن الثقة التنظيمية للذكور في الجامعة هي الأعلى ويرجع الباحثون السبب إلى طبيعة الذكور التي يمثل ارتباطها بالوظيفة أمر أساسي في الحياة وبالتالي السعي لإيجاد الثقة المتبادلة فيما بينهم من جهة وفيما بينهم وبين مرؤوسيهم من جهة أخرى. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حياوي وبالبالي، 2019).

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

ثانياً: اختبار اختلاف آراء المستهدفين حول مستوى العاملين وفق متغير العمر [(25 وأقل) – (26-35) – (36-50) – (51 فما فوق)]:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق والجدول: (15) يوضح نتائج التحليل:

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	من 26 إلى 35 سنة	75.00	3.73	0.60	1.07	0.35	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47.00	3.89	0.60			
	51 فأكثر	2.00	3.64	0.51			
الثقة التنظيمية	من 26 إلى 35 سنة	75.00	3.47	0.67	0.63	0.53	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47.00	3.61	0.62			
	51 فأكثر	2.00	3.50	0.91			
فاعلية الاتصال	من 26 إلى 35 سنة	75.00	3.52	0.65	2.84	0.06	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47.00	3.73	0.56			
	51 فأكثر	2.00	2.94	0.71			
اتخاذ (صناعة) القرارات	من 26 إلى 35 سنة	75.00	3.40	0.69	1.26	0.29	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47.00	3.49	0.67			
	51 فأكثر	2.00	2.75	0.35			
الميزة التنافسية	من 26 إلى 35 سنة	75.00	4.14	0.58	0.22	0.80	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47.00	4.21	0.51			
	51 فأكثر	2.00	4.23	0.14			
المحاور ككل	من 26 إلى 35 سنة	75	3.53	0.56	1.51	0.22	رفض
	من 36 إلى أقل من 50	47	3.68	0.54			
	51 فأكثر	2	3.21	0.62			

من الجدول نجد أن مستوى الدلالة .Sig الناتجة لنا في كل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأساسية تعزى لمتغير العمر عند درجة حرية = 123 ويرجع الباحثون السبب في ذلك أن مستوى الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية وفاعلية الاتصال واتخاذ (صناعة) القرارات لا تتأثر تبعاً لاختلاف العمر.

ثالثاً: اختبار اختلاف آراء المستهدفين حول متطلبات التمكين العاملين وفق متغير المؤهل العلمي (ثانوية-بكالوريوس-دراسات عليا):

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول: (16) يوضح نتائج التحليل:

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	ثانوية	2.00	4.14	0.20	0.46	0.63	رفض
	بكالوريوس	49.00	3.75	0.58			
	دراسات عليا	73.00	3.80	0.62			
الثقة التنظيمية	ثانوية	2.00	3.79	0.30	0.90	0.41	رفض
	بكالوريوس	49.00	3.61	0.63			
	دراسات عليا	73.00	3.46	0.67			
فاعلية الاتصال	ثانوية	2.00	4.11	0.47	2.39	0.10	رفض
	بكالوريوس	49.00	3.71	0.49			
	دراسات عليا	73.00	3.50	0.70			
اتخاذ (صناعة) القرارات	ثانوية	2.00	4.00	0.47	1.46	0.24	رفض
	بكالوريوس	49.00	3.51	0.65			
	دراسات عليا	73.00	3.35	0.71			
الميزة التنافسية	ثانوية	2.00	4.27	0.47	0.03	0.97	رفض
	بكالوريوس	49.00	4.21	0.59			
	دراسات عليا	73.00	4.19	0.66			
المحاور ككل	ثانوية	2	4.01	0.36	1.22	0.30	فرض
	بكالوريوس	49	3.64	0.49			
	دراسات عليا	73	3.53	0.60			

من الجدول الســابق نجد أن مســتوى الدلالة sig الناتجة لنا في الجدول أكبر من مســتوى الدلالة 0.05 لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية في المحاور الأســـاســـية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند درجة حرية = 123 ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثون أن هذه المحاور متفق عليها لدى جميع الموظفين في الجامعة بغض النظر عن المســتوى العلمي لأن هذه المحاور تلامس جميع الوظائف والمهام ولها علاقة بمتطلبات التمكين في هذه الوظائف، كما أن الأغلبية من عينة البحث هم ممن يحمل مؤهلات دراسات عليا.

رابعاً: اختبار اختلاف آراء المستهدفين حول متطلبات التمكين العاملين وفق متغير سنوات الخدمة:

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

جدول: (17) اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العلاقة بين استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة [(أقل من 3 سنوات) – (3-6) – (7-10) – (أكثر من 10 سنوات)]:

المحور	سنة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	4 سنوات فأقل	18.00	3.73	0.78	0.78	0.51	رفض
	5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	3.72	0.53			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	3.82	0.61			
	15 سنة فأكثر	17.00	3.97	0.53			
الثقة التنظيمية	4 سنوات فأقل	18.00	3.61	0.69	1.69	0.17	رفض
	5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	3.38	0.61			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	3.56	0.72			
	15 سنة فأكثر	17.00	3.76	0.50			
فاعلية الاتصال	4 سنوات فأقل	18.00	3.64	0.65	0.59	0.62	رفض
	5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	3.51	0.60			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	3.60	0.70			
	15 سنة فأكثر	17.00	3.74	0.52			
اتخاذ (صناعة) القرارات	4 سنوات فأقل	18.00	3.66	0.61	1.47	0.23	رفض
	5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	3.29	0.68			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	3.48	0.73			
	15 سنة فأكثر	17.00	3.46	0.64			
الميزة التنافسية	4 سنوات فأقل	18.00	4.27	0.70	2.26	0.08	رفض
	5 سنوات إلى 9 سنوات	49.00	4.06	0.49			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40.00	4.22	0.59			
	15 سنة فأكثر	17.00	4.49	0.89			
المحاور ككل	اربعة سنوات فأقل	18	3.66	0.62	1.15	0.33	رفض
	خمس سنوات إلى تسع سنوات	49	3.48	0.50			
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	40	3.61	0.62			
	15 سنة فأكثر	17	3.73	0.48			

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة .Sig الناتجة لنا في كل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل محاور البحث تعزى لمتغير سـنوات الخدمة عند درجة حرية =123 ويعتقد الباحثون أن السـبب يرجع إلى أن هذه المحاور يهتم بها الموظف من الوهلة الأولى لالتحاقه بالوظيفة وممارسته لمهامه، ولها ارتباط مباشـر بهذه المسـتويات الوظيفية وتؤثر على أداء الموظف؛ كما أن نسـبة كبيرة من الموظفين ينتمون لفئة واحدة وهي الفئة التي تقع بين 26 إلى 35 سنة.

خامساً: اختبار اختلاف آراء المستهدفين حول متطلبات التمكين العاملين وفق متغير المستوى الوظيفي (مدير إدارة/مركز-رئيس قسم/مسؤول وحدة-مختص):

جدول: (18) اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العلاقة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	مدير إدارة/مركز	20.00	4.10	0.59	3.44	0.04	قبول
	رئيس قسم/ مسؤول وحدة	26.00	3.69	0.60			
	مختص	78.00	3.74	0.58			
الثقة التنظيمية	مدير إدارة/مركز	20.00	3.82	0.62	2.55	0.08	رفض
	رئيس قسم/ مسؤول وحدة	26.00	3.46	0.58			
	مختص	78.00	3.47	0.67			
فاعلية الاتصال	مدير إدارة/مركز	20.00	3.91	0.34	3.22	0.04	قبول
	رئيس قسم/ مسؤول وحدة	26.00	3.52	0.58			
	مختص	78.00	3.53	0.68			
اتخاذ (صناعة) القرارات	مدير إدارة/مركز	20.00	3.62	0.63	1.02	0.36	رفض
	رئيس قسم/ مسؤول وحدة	26.00	3.44	0.56			
	مختص	78.00	3.37	0.73			
الميزة التنافسية	مدير إدارة/مركز	20.00	4.40	0.43	1.46	0.24	رفض
	رئيس قسم/ مسؤول وحدة	26.00	4.22	0.78			
	مختص	78.00	4.14	0.61			
المحاور ككل	مدير إدارة / مدير مركز	20	3.86	0.48	3.11	0.05	رفض
	رئيس قسم /مسؤول وحدة	26	3.53	0.50			
	مختص	78	3.53	0.58			

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

يتضح من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة .Sig الناتجة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الثقة التنظيمية واتخاذ القرارات والمحاور ككل تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند درجة حرية =123 ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن هذه المحاور الثلاثة لا تتأثر بسبب المستوى الوظيفي لتشارك جميع هذه المستويات الوظيفية بدرجة جيدة من الثقة التنظيمية واتخاذ القرارات. بينما ومن الجداول نفسها نجد أن هناك فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في محوري الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال حيث بلغت مستوى الدلالة 0.04 وهي دالة إحصائية ويرجع الباحثون السبب في ذلك أنه وتبعاً للمستوى الوظيفي فإن مستوى الثقافة التنظيمية تختلف من درجة وظيفية وأخرى وكذلك فاعلية الاتصال فإن مستوى وظيفة مدير الإدارة / مدير المركز تمتلك قدرة الاتصال وتحصل على تدفق معلومات أكبر مما تحصل عليه وظيفة رئيس قسم / مسؤول وحدة وكذلك وظيفة مختص، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (يحياوي وآخرون، 2019).

جدول: (19) يوضح الفروق بين المستوى الوظيفي بحسب متغيري الثقافة التنظيمية وفاعلية الاتصال:

المتغير التابع	الوظيفة(I)	الوظيفة(J)	الفروق بالمتوسطات(I-J)	Sig.
الثقافة التنظيمية	مدير إدارة / مدير مركز	رئيس قسم /مسؤول وحدة	0.41	0.02
		مختص	0.36	0.02
فاعلية الاتصال	مدير إدارة / مدير مركز	رئيس قسم /مسؤول وحدة	0.39	0.04
		مختص	0.38	0.02

من الجدول السابق نجد أن الفروق بين مدير الإدارة وبين الموظفين الأقل منه درجة (رئيس قسم / مسؤول وحدة، ومختص) ويرجع الباحثون السبب في ذلك لطبيعة وظيفة المدراء وقربهم من مصدر القرار وسنوات عملهم الطويلة في الجامعة مقارنة بالمستويات الأخرى وبالتالي تراكم الثقافة التنظيمية وأيضاً طبيعة المستوى الوظيفي تحتم فاعلية الاتصال لدى مستوى المدراء.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) بين تمكين العاملين، والميزة التنافسية المستدامة بحسب آراء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء؟

لمعرفة مستوى العلاقة بين التمكين وعلاقته الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والاتصال الفعال، واتخاذ (صناعة) القرارات في جامعة العلوم والتكنولوجيا – صنعاء، فقد تم اجراء اختبار الارتباط من خلال اح

تساب معامل بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول: (20): معامل ارتباط بيرسون لاحتساب تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة

		الثقافة التنظيمية	الثقة التنظيمية	فاعلية الاتصال	اتخاذ (صناعة) القرارات	الميزة التنافسية المستدامة	تمكين الموارد البشرية
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	124					
الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	.711(**)	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
	N	124	124				
فاعلية الاتصال	Pearson Correlation	.678(**)	.725(**)	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000				
	N	124	124	124			
اتخاذ (صناعة القرارات)	Pearson Correlation	.594(**)	.681(**)	.683(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			
	N	124	124	124	124		
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.848(**)	.895(**)	.884(**)	.857(**)	.683(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124	124

من الجدول رقم نجد أن درجة ارتباط عناصر التمكين مع المتغير التابع تمكين الموارد البشرية هو درجة ارتباط معنوي مرتفعة كلها تجاوزت 85% وأعلى درجة ارتباط كانت بين تمكين الموارد البشرية مع عنصر الثقافة التنظيمية بـ 89.5% وأقل درجة ارتباط كانت بين تمكين الموارد البشرية واتخاذ (صناعة) القرارات 68.3% وهذا يشير ان هذه العناصر ذات علاقة ببعضها وذو علاقة مباشرة بتمكين الموارد البشرية.

5. الاستنتاجات:

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144

بناء على نتائج البحث، فقد تم استخلاص النتائج على النحو الآتي:

-أن الجامعة تولي أهمية للتمكين الإداري في محاوره المختلفة من ثقافة تنظيمية، وثقة تنظيمية، وفاعلية الاتصال، وصنع القرار إلا أنها تحتاج لعمل المزيد ليكون دور عامليها أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وتحقيق ميزتها التنافسية وخصوصاً في مجال الثقة التنظيمية، وصنع القرار.

- ساعد متطلبات التمكين المتوفر حالياً في الجامعة في تحقيق مستوى جيد من الميزة التنافسية المستدامة، ويتطلب عمل المزيد للمحافظة على وضعها التنافسي وتطويره.

6. التوصيات

1- أن تضاعف الجامعة الجهود والتوجه لتمكين المورد البشري من خلال تنمية الثقافة التنظيمية التي تمثل الأساس وتعميق الثقة التنظيمية بين الموظفين من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى.
2- أن تطور الجامعة أساليب واتجاهات الاتصال لتحقيق فاعليته وتدريب الموظفين على التعامل مع التقنيات الحديثة في مجال الاتصال والتواصل وتدفق المعلومات.
3- أن على الإدارة العليا في الجامعة وكافة الرؤساء إتاحة الفرصة للمرؤوسين اتخاذ القرارات اللازمة في مجال أعمالهم وما يحقق النجاح في مهامهم وحل مشكلاتهم بالطريقة المناسبة وتشجيعهم على ذلك.
4- أن على الجامعة الاهتمام بتدريب وتأهيل كادرها البشري بصورة مستمرة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة ليحافظ هذا الكادر على تميز الجامعة ويساهم فيه.

المراجع باللغة العربية:

1. أفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
2. جاد الرب، سيد محمد (2012)، **"القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس"**، الإسماعيلية، مصر.
3. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (2011)، **"معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. خروف، منير و ثوامرية، ريم (2017)، **"القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر: دراسة تحليلية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد 8، 358-339.
5. الرقب، أحمد صادق محمد (2010)، **"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، جامعة الأزهر.
6. حياوي، عبد القادر ومولودي، عبد الغاني وبلبالي، عبد السلام (2019)، **"دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: مصنع الإسمنت سيدي موسى-أدرار" .مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال**، (3) 2، 84-105.
7. الشريف، عزة حسين ردة العبدلي (2015)، **"واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
8. الطائي، رعد عبد الله وقدادة، عيسى (2008)، **"إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2018)، **"الإدارة الاستراتيجية"**، ط3، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
10. عبايدية، صباح وشراد، لطيفة (2022)، **"تمكين العاملين، التنافسية، الميزة التنافسية، أبعاد التمكين"**. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العربي التبسي تبسة.
11. مستورة، ياسمين (2018)، **"دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"**، جامعة محمد خيضر بسكرة. المستودع الرقمي http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10482.
12. ملحم، يحيى سليم (2006)، **"التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية"**، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
13. المدهون، موسى توفيق (1999)، **" نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المجلد 13(2)، جدة، السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Pfeffer, J. (1994), **"Competitive Advantage the through People"**. *Harvard Business School Press,* Massachusetts.
2. Bowen, D,E. and Lawler, E. (1995), **"Empowering Service Employees"**, Sloan Management Review, 73-83.

3. Bowen, D,E., and Lawler, E,E. (1992). " **The empowerment of service workers: what, why, how, and when." Sloan Management Review**, 31-40.

3. Chen, S. C. and G. S. Dhillon (2003). **"Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce". Information Technology and Management**, 4(2), 303-318.
4. Griffin, Ridy W. (1999). **"Management"**.6th ed Hougnton Msfflin Company, Boston.
5. Pamleila, N. Ntwiga, Maina ,Muchara and Peter Kiriri (2021), "The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya". East African Health Research Journal, 5(1):26–35.
6. Sunny K.G and Neha Yajurvedi (2022). "Enhancing The Efficacy of Organisational Competitive Advantage Through Employee Empowerment". Journal of Positive School Psychology, 6(3). 5457–5465.
7. Zegalt, dia. (2014), "**Understanding the impact of employee empowerment on customer- oriented behavior". journal off business studies quarterly**, vol 6(1).

https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2025.04.144